

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Setiap organisasi baik itu swasta maupun pemerintah akan berupaya dan berorientasi pada tujuan jangka panjang yaitu berkembangnya organisasi yang diindikasikan dengan meningkatnya pendapatan, sejalan pula dengan meningkatnya kesejahteraan para pegawainya. Namun dalam prakteknya untuk mencapai tujuan tersebut organisasi sering menghadapi kendala, yang salah satu faktornya adalah ketidakpuasan kerja dari para pegawainya. Sebagai akibatnya dapat berpengaruh kepada kinerja pegawai maupun kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berhadapan dengan usaha peningkatan kepuasan kerja karyawan, salah satu dasar adalah bagaimana sebenarnya meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pada dasarnya, kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, sehingga setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda – beda (As'ad, 1987: 103). Sedangkan Tiffin (dalam As'ad, 1987: 104) berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, dan kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan.

Menurut Herzberg, kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain pekerjaan, rekan kerja, gaji dan kesejahteraan karyawan, promosi dan pemimpin. Dari berbagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja tersebut, penelitian ini hanya fokus pada masalah kepemimpinan (Tondok & Andarika, 2004: 37).

Gibson mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain sehingga orang tersebut dengan penuh semangat berusaha mencapai tujuan. Definisi ini menunjukkan penggunaan pengaruh dan semua hubungan antar individu dengan melibatkan karyawan. Pemimpin dapat mempengaruhi moral, keamanan, kualitas kehidupan kerja, prestasi kerja dan terutama tingkat kepuasan kerja (Prabowo, 2005 : 254).

Secara teoritis kepemimpinan mempunyai dua bentuk yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional mengasumsikan bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh harapannya untuk mewujudkan atau mendapatkan sesuatu. Sedangkan kepemimpinan transformasional, pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional sangat penting dibutuhkan setiap organisasi. Dalam prakteknya, mereka tidak bisa dipisahkan secara tegas. Seorang pemimpin dapat meramu kedua gaya kepemimpinan tersebut sesuai kebutuhan dan kondisi lingkungannya. Organisasi membutuhkan visi, dorongan, dan komitmen yang dibentuk pemimpin transformasional. Sementara itu, organisasi juga membutuhkan pemimpin transaksional yang dapat memberikan arahan, berfokus pada hal-hal yang sifatnya terinci, dan menjelaskan perilaku yang diharapkan (Handoko dan Tjiptono, 1996: 29-30).

Balai Pelestarian Sejarah dan Nilai Tradisional (BPSNT) merupakan salah satu Unit Pelaksana Teknis (UPT) Direktorat Jenderal Nilai Budaya, Seni dan Film

(NBSF), dan Direktorat Jenderal Sejarah dan Purbakala (khususnya sejarah yang bersifat intangible), Departemen Kebudayaan dan Pariwisata yang mempunyai wilayah kerja regional lintas provinsi dan tersebar disepuluh daerah di Indonesia yaitu Aceh, Padang, Tanjung Pinang, Bandung, Yogyakarta, Manado, Makassar, Pontianak, Bali, Ambon, dan Papua. Dimana fokus intinya adalah menyediakan informasi dan nilai tradisional bagi masyarakat di setiap daerahnya, sehingga diperlukan karyawan yang dapat memberikan layanan yang baik dimana layanan yang baik ini akan menciptakan kepuasan bagi masyarakat sehingga masyarakat akan tetap memberikan kepercayaannya. Dengan tuntutan kerja yang tinggi dan berhubungan dengan kepercayaan masyarakat, maka diharapkan perusahaan memperhatikan kepuasan kerja karyawan agar setiap pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting efektivitas manajer. Setiap pemimpin perlu memprediksi adanya usaha pengembangan ketrampilan dan kemampuan manajerial untuk memberikan motivasi kepada para bawahannya. Pemimpin mempunyai tanggung jawab dalam membantu dan mempengaruhi tingkah laku bawahannya agar mereka dapat meningkatkan kinerja kerjanya.

Penelitian ini difokuskan di Balai Pelestarian Sejarah dan Nilai Tradisional Yogyakarta yang merupakan pusat kota budaya. Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis tertarik untuk menguji pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Balai Pelestarian Sejarah dan Nilai Tradisional.

## **B. Perumusan Masalah**

Masalah yang diteliti selanjutnya dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di Balai Pelestarian Sejarah dan Nilai Tradisional ?
2. Apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di Balai Pelestarian Sejarah dan Nilai Tradisional ?
3. Apakah kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Balai Pelestarian Sejarah dan Nilai Tradisional ?

## **C. Batasan Masalah**

Mengingat keterbatasan yang dimiliki oleh penulis dalam penelitian ini dan agar permasalahan yang diteliti tidak terlalu luas, maka batasan masalah dalam penelitian ini adalah

1. Kepemimpinan Transformasional

Definisi kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio adalah pemimpin yang mampu mengubah perilaku bawahannya menjadi seseorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu (Ashar, 2008: 199). Faktor – faktor kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut (Bass, 1992 : 196-197) :

a. Kharismatik (*charismatic*), meliputi :

- 1) Pimpinan menjadikan karyawan merasa tenang jika berada didekatnya.
- 2) Pimpinan mampu menimbulkan rasa hormat karyawan kepadanya.
- 3) Pimpinan membuat karyawan merasa bangga menjadi rekan sekerjanya.

b. Inspirasi (*Inspirational Motivation*), meliputi :

- 1) Pimpinan mengembangkan cara – cara sederhana untuk mendorong atau memotivasi karyawan.
- 2) Pimpinan menggunakan simbol dan imajinasi untuk memusatkan usaha yang karyawan lakukan.
- 3) Pimpinan memberitahu tentang harapan – harapan prestasi kerja yang tinggi kepada karyawan.

c. Rangsangan Kecerdasan (*Intellectual Stimulation*), meliputi :

- 1) Pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada karyawannya.
- 2) Pimpinan mengetahui keinginan karyawan dan membantu untuk mendapatkannya.
- 3) Pimpinan memberikan perhatian pada siapa saja yang lalai dalam pekerjaan.

d. Perhatian Individu (*Individulized Consideration*), meliputi :

- 1) Pimpinan membuat karyawan mampu berpikir tentang masalah lama dengan cara baru.
- 2) Pimpinan menunjukkan cara – cara baru untuk menghadapi masalah yang selama ini menjadi sumber kebingungan karyawan.

- 3) Pimpinan memberikan semangat pada karyawan untuk mengekspresikan ide dan pendapat karyawan

## 2. Kepemimpinan Transaksional

Definisi kepemimpinan transaksional menurut Bass dan Avolio adalah pemimpin yang berinteraksi dengan bawahannya melalui proses transaksi (Ashar, 2008: 197). Faktor – faktor kepemimpinan transaksional sebagai berikut (Bass, 1992 : 196-197) :

### a. Imbalan (*Contingent Reward*), meliputi :

- 1) Pimpinan mengatakan kepada karyawan tentang apa yang harus dilakukan apabila menginginkan penghargaan dan prestasi.
- 2) Pimpinan memberikan nilai yang baik dari apabila karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
- 3) Pimpinan dapat menyakinkan karyawan untuk memenuhi kebutuhan karyawan sebagai imbalan.

### b. Manajemen dengan pengecualian (*Management by exception*), meliputi :

- 1) Pimpinan memusatkan perhatian pada kegagalan yang tidak sesuai dengan ketentuan standar.
- 2) Selama segala sesuatunya berjalan dengan baik, pimpinan tidak berusaha merubah apapun.
- 3) Pimpinan memberitahukan tentang apa yang harus karyawan ketahui dalam mengerjakan pekerjaan.

c. *Laissez – Faire*, meliputi :

- 1) Pimpinan membiarkan karyawan mengerjakan pekerjaan dengan cara yang sama seperti biasanya.
- 2) Pimpinan tidak mendorong karyawan untuk mewujudkan inisiatifnya.
- 3) Pimpinan tidak bertanya kepada karyawan melebihi inti permasalahan dalam mengerjakan pekerjaan.

3. Kepuasan Kerja

Definisi sederhana dari kepuasan kerja menurut Moh. As'ad adalah "*perasaan seseorang terhadap pekerjaan*". Definisi ini berarti berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan. Ada empat faktor yang menimbulkan kepuasan kerja yaitu (As'ad, 1987: 115-116) :

- a. Faktor psikologi yaitu faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap pekerjaan, bakat, dan ketrampilan.
- b. Faktor sosial yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan pimpinan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
- c. Faktor fisik yaitu faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan yang meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu,

penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.

- d. Faktor financial merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi system dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam – macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

#### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan di Balai Pelestarian Sejarah dan Nilai Tradisional.
2. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan di Balai Pelestarian Sejarah dan Nilai Tradisional.
3. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan Balai Pelestarian Sejarah dan Nilai Tradisional.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang bisa diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Secara teori, hasil penelitian ini dapat memperkaya studi tentang manajemen khususnya yang terkait dengan pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan serta faktor – faktor yang



mempengaruhi dan memperjelas berbagai penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

2. Secara praktis, hasil ini dapat memberikan masukan yang berarti bagi segenap manajemen Balai Pelestarian Sejarah Dan Nilai Tradisional dalam memperhatikan masalah kepemimpinan transformasional dan transaksional demi kesejahteraan karyawannya.

#### **F. Sistematika Penulisan**

##### **BAB I**

##### **PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

##### **BAB II**

##### **LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS**

Bab ini berisi definisi kepemimpinan, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, kepuasan kerja, pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja, kerangka penelitian, penelitian terdahulu dan hipotesis.

##### **BAB III**

##### **METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini berisi obyek penelitian, bentuk dan waktu penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengambilan sampel, metode pengumpulan data, uji kuesioner, dan metode analisis data.

#### BAB IV ANALISIS DATA

Bab ini berisi hasil analisis data yang diperoleh secara statistik dengan menggunakan analisis regresi berganda, uji t, uji F dan pembahasan dari hasil pengolahan data.

#### BAB V PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan, implikasi manajerial, saran dan keterbatasan penelitian .

